

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Teori Motivasi**

Motivasi merupakan kegiatan yang memelihara perilaku manusia mengakibatkan, dan menyalurkan. Artinya motivasi merupakan akibat dari adanya interaksi antara individu dan situasi, sedangkan setiap individu memiliki dorongan motivasi dasar yang berbeda-beda. Oleh karena itu motivasi merupakan masalah yang kompleks dalam organisasi, sehingga dapat memunculkan banyak teori dan juga konsep yang dikembangkan. Ada berbagai teori motivasi yang berkembang secara evolusioner, diantaranya ialah:

Loceke (1990) berpendapat bahwa penetapan suatu tujuan tidak hanya berpengaruh pada pekerjaan saja, akan tetapi juga bisa merangsang karyawan untuk menggunakan atau mencari metode kerja yang paling efektif. Dalam menetapkan tujuan dengan mengikut sertakan karyawan dapat menumbuhkan motivasi kerja dan pencapaian prestasi kerja akan lebih maksimal.

Herzberg (1996) menentukan faktor –faktor yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi yang memuaskan kebutuhan manusia, diantaranya: (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja; (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang

mempengaruhi kepuasan kerja disebut motivator. Motivasi yang dimaksud merupakan suatu proses yang bisa menghasilkan ketekunan individual karyawan dan suatu intensitas arah dalam usaha mencapai tujuan melaksanakan kinerja yang lebih baik lagi.

Gaya kepemimpinan yang baik tentu akan memberikan target dalam setiap capaian kebijakan dan menghargai setiap prestasi kerja yang dicapai oleh bawahannya sehingga bisa memicu semangat dan memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerjanya. Hal seperti ini akan mampu memberikan rasa kenyamanan bagi karyawan, baik secara pribadi (sikap dan toleransi) maupun dalam lingkungan kerja yang normal dan juga kondusif.

Kompensasi sering diartikan sebagai penghargaan, hal inilah yang sering juga ditafsirkan sebagai suatu bentuk penghargaan kepada pegawai yang diberikan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan individu kepada institusi. Untuk menjadikan kompensasi lebih efektif dalam mendorong motivasi, maka seharusnya kompensasi bisa memenuhi kebutuhan dasar, kompensasi harus mempertimbangkan tentang keadilan internal maupun keadilan eksternal, serta pemberiannya yang harus disesuaikan dengan kebutuhan individu.

Budaya organisasi adalah sistem nilai yang menjadi pegangan bagi mereka yang terlibat dalam organisasi, menjadi faktor pembeda terhadap organisasi lain, menjadi acuan untuk mengendalikan perilaku organisasi. Budaya organisasi yang bersifat positif maupun negatif tersebut dapat

menjadi pendorong (yang memotivasi) seseorang yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja karyawan adalah tingkat kesuksesan suatu individu dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan terhadap individu. Dalam peningkatan kinerja karyawan, perusahaan atau lembaga perlu memperhatikan berbagai faktor yang bisa mempengaruhi kinerja tersebut. Penurunan kinerja organisasi bisa saja terjadi karena adanya penurunan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh berbagai faktor tersebut, termasuk motivasi.

Dari penjabaran diatas, penelitian ini penelitian ini akan menggunakan teori Loceke (1990) *Goal Setting Theory* yang mengemukakan bahwa suatu tujuan tidak hanya berpengaruh pada pekerjaan saja, akan tetapi juga mampu merangsang karyawan untuk menggunakan atau mencari metode kerja yang paling efektif demi mencapai prestasi yang maksimal.

## **2. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang memiliki padanan dalam bahasa Inggris yaitu *performance* yang kemudian sering di Indonesiakan sebagai *performa*. Kinerja didefinisikan sebagai keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2015). Menurut Mangkunegara (2007) dalam Mustika dan Utomo (2013) kinerja

adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya Robbins (2001) menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau opportunity (O) yang dapat dinyatakan dalam formula kinerja = (A x M x O). Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, serta kesempatan. Ilyas (2001) menyatakan bahwa kinerja merupakan pencapaian kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya atas dasar kesungguhan, pengalaman dan juga kecakapan.

Prawirosentono (1999) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang bisa dicapai oleh kelompok maupun individu dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal. Sedangkan menurut Rivai (2004), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. SURIANTI (2015) kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

## Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson (2000) menyatakan ada 3 faktor utama mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor itu adalah:

1. Kemampuan individu melakukan pekerjaan.
2. Usaha yang dilakukan.
3. Dukungan organisasi.

Sedangkan menurut Prawirosentono (1999), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi, ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.
2. Otoritas dan tanggung jawab, dalam organisasi yang baik tanggung jawab dan wewenang telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Adanya kejelasan tanggung jawab dan juga wewenang pada setiap orang dalam sebuah organisasi akan mampu mendukung kinerja karyawan tersebut.
3. Disiplin, secara umum menunjukkan sikap hormat atau suatu kondisi yang terdapat dalam diri karyawan tersebut terhadap peraturan perusahaan.

4. Inisiatif, berkaitan dengan daya fikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Pengukuran dan penilaian terhadap kinerja karyawan perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

### **3. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan sebuah proses dimana seorang pemimpin mampu memengaruhi dan juga memberi contoh kepada karyawan atau bawahannya dalam upaya mencapai sebuah tujuan organisasi. pengertian seorang pemimpin menurut Nasrudin (2010) adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan untuk memengaruhi pendirian atau pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Menurut Robin dan Judge (2009) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok dalam mencapai sebuah serangkaian tujuan atau visi yang ditetapkan. Kemudian Yulk (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan individu dalam memotivasi, mempengaruhi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan sebuah organisasi.

Kepemimpinan menurut Hurber (1996) pada intinya adalah suatu proses dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah

ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit menapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya (Afrizal, 2012).

Rivai (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses dalam mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan para anggota kelompok. Terdapat tiga implikasi penting dalam hal ini diantaranya:

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain seperti pengikut maupun bawahan.
2. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.
3. Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda dalam mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Menurut Siagian (1997) terdapat kecenderungan dalam perilaku kepemimpinan, hubungan dengan bawahan atau konsiderasi dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya membela kepentingan bawahan, membantu, bersikap ramah, dan bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Suatu gaya pemimpin

atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya.

#### **4. Kompensasi**

Menurut Nasution (2013), kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi /perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Menurut Hasibuan (2004) dijelaskan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima anggota sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Susanto (2001) kompensasi adalah sebuah hubungan yang kuat antara ganjaran dan kinerja yang karyawan terima dan dirasakan sesuai dengan harapan.. Jadi dapat dikatakan, kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan untuk menggantikan kontribusi jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu bentuk pelaksanaan dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan erat dengan hal-hal seperti pemberian penghargaan secara individu sebagai bentuk apresiasi dalam melakukan tugas kerjanya.

Kompensasi adalah hal kompleks, hal ini karena dalam kompensasi itu memerlukan dasar kelayakan, rasional, dan juga dapat dipertanggungjawabkan. Tujuan diberikannya kompensasi yakni untuk bisa memberikan sebuah rangsangan dan juga motivasi kepada para karyawan

untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya. Maka dari itulah, apabila dalam pemberian kompensasi dilakukan secara benar, layak, dan juga adil maka para karyawan pastinya akan lebih termotivasi dan terus ingin meningkatkan produktivitasnya demi mencapai sasaran-sasaran organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Rivai (2008) komponen-komponen yang dapat dijadikan kompensasi finansial yaitu :

a. Gaji Pokok

Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok.

b. Gaji Variabel

Kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok maupun kinerja organisasi. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah pembayaran bonus dan intensif.

Menurut Susanto (2001) terdapat beberapa faktor yang bisa mempengaruhi kompensasi, diantaranya adalah:

- a. Sistem penggajian yang ada
- b. Kesejahteraan yang diberikan organisasi
- c. Keadilan dalam pengupahan
- d. Penghargaan pada prestasi
- e. Promosi Jabatan.

Menurut Mondy dan Neo (1993) jenis kompensasi yang diberikan pada karyawan dapat berbentuk kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk finansial, seperti gaji, upah, bonus dan tunjangan-tunjangan. Sedangkan kompensasi non-finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk non- finansial, seperti promosi jabatan dan penghargaan. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

## **5. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikiran dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2005). Sutrisno (2010) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumption), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pencegahan masalah-masalah organisasinya. Sedangkan menurut Wilson (2012) budaya korporat adalah suatu sistem nilai-nilai dan keyakinan bersama yang dianut

oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan. Selanjutnya menurut Robbins (2002) budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.

Sackman (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi-asumsi keyakinan, nilai-nilai dan persepsi-persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok tersebut. Mas'ud (2004) budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Luthans (2006) menyatakan ada karakteristik penting dalam sebuah budaya organisasi. Karakteristik tersebut diantaranya:

1. **Aturan perilaku yang diamati.** Dimana ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan istilah, bahasa, dan ritual umum yang berkaitan dengan cara berperilaku dan rasa hormat.
2. **Norma.** Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.
3. **Nilai dominan.** Organisasi mendukung dan berharap peserta membagi nilai-nilai utama. Seperti sedikit absen, efisiensi tinggi, dan kualitas produk tinggi.

4. **Filosofi.** Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
5. **Aturan.** Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. **Iklim organisasi.** Merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

#### Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2002) terdapat enam dimensi budaya dasar yang mana pada setiap dimensi ini mempunyai variasi yang membedakan budaya yang satu dengan yang lainnya. Dimensi tersebut ialah:

1. Hubungan dengan lingkungan yang memiliki variasi dominan terhadap harmoni, lingkungan dengan lingkungan yang dimiliki dan di dominasi oleh lingkungan.
2. Orientasi waktu yang memiliki variasi pada orientasi masa depan, masa kini dan masa lalu.

3. Sifat dasar atau kodrat manusia yang bervariasi mengenai pandangan bahwa pada dasarnya manusia itu baik atau buruk maupun campuran baik dan buruk.
4. Orientasi kegiatan yang memiliki variasi penekanan dalam melakukan tindakan, penekanan untuk mengalami atau menjadi sesuatu, dan penekanan dalam upaya mengendalikan kegiatan.
5. Fokus tanggung jawab yang mempunyai variasi kelompok, individualistis atau hierakis.
6. Konsep ruang yang variasinya bertumpu pada kepemilikan ruang yang terbagi pada variasi publik atau umum dan campuran atau keduanya maupun pribadi.

## **6. Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan fungsi inti dalam manajemen. Menurut Mangkunegara (2004), faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Motivasi kerja merupakan sikap mental dan keadaan kejiwaan manusia yang memberi tenaga, menyalurkan, mengarahkan, melanjutkan tindakan dan mempertahankan perilaku karyawan atau tenaga kerja (Tansuhaj, et al, 1998). Mas'ud (2004) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Berawal dari kata

“motif” itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan/mendesak.

Konsep motivasi dari berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari luar dirinya (motivasi ekstrinsik), maupun dari dalam dirinya (motivasi intrinsik). Kinman et al, (2001) mengatakan terdapat beberapa elemen motivasi intrinsik, diantaranya::

1. Ketertarikan pada pekerjaan
2. Keinginan untuk berkembang
3. Senang pada pekerjaannya
4. Menikmati pekerjaannya

Berbeda dari motivasi intrinsik, apabila para pekerja merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, munculnya ketidakpuasan itu dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik atau bersumber dari luar seperti kebijakan supervisi dari atasan, organisasi, pelayanan administrasi, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, ketenangan kerja, dan gaji yang diperoleh (Cooke, 1999). Menurut Kinman et al, (2001), beberapa elemen dari motivasi ekstrinsik adalah sebagai berikut: (1) Persaingan, (2) Evaluasi, (3) Status, (4) Uang dan penghargaan lainnya, (5) Menghindari hukuman dari atasan.

Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi dari setiap karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi. Oleh karena itulah faktor-faktor motivasi bisa saja mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Penulis, Tahun	Sampel	Variabel	Hasil
Ujang Wawan Sam Adinata, 2015	32 responden di KJKS BMT Tamzis Bandung.	VD: Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung VI <sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformasional VI <sub>2</sub> : Motivasi VI <sub>3</sub> : Budaya Organisasi	H1: VI <sub>1</sub> →+ VD (S) H2: VI <sub>2</sub> →+ VD (S) H3: VI <sub>3</sub> →+ VD (S)
Atika Dyah Perwita, Rita Nurmalita, dan Joko Affandi, 2017	Seluruh karyawan kontrak maupun karyawan tetap di PT. Bank BNI Syariah KC Jakarta Barat dan Bogor.	VD: Kinerja Pegawai VI <sub>1</sub> : Motivasi Intrinsik VI <sub>2</sub> : Motivasi Ekstrinsik	H1: VI <sub>1</sub> →+ VD (S) H2: VI <sub>2</sub> →+ VD (S)
Robiattul Amina dan Wadhan, 2016	Karyawan di BPRS BAS Sampang	VD: Kinerja Karyawan di BPRS BAS	H1: VI →+ VD (S)

Penulis, Tahun	Sampel	Variabel	Hasil
	berjumlah 45	Sampang VI: Tunjangan Karyawan	
Fakhtur R. Albanjari. 2016	Karyawan BMT Binaan Pinbuk Tulungagung	VD: Kinerja Karyawan VI <sub>1</sub> : Karakteristik Biografis VI <sub>2</sub> : Kepemimpinan Vme: Motivasi	H1: VI <sub>1</sub> → Vme → - VD (NS) H2: VI <sub>2</sub> → Vme → + VD (S)
Indra Kharis. 2015	Karyawan Bank Jatim Cabang Malang.	VD: Gaya Kepemimpinan Transformasional VI: Kinerja Karyawan Vme: Motivasi Kerja	H1: Vme → + VD (S) H2: VI → + VD (S) H3: VI → + Vme (S) H4: VI → Vme → + VD (S)
Emmy Juliningrum dan Achmad Sudiro. 2013	Pegawai administrasi pada PTIIK Universitas Brawijaya	VD <sub>1</sub> : Motivasi Kerja VD <sub>2</sub> : Kinerja Pegawai VI <sub>1</sub> : Kompensasi VI <sub>2</sub> : Budaya Organisasi	H1: VI <sub>1</sub> → - VD <sub>1</sub> (NS)  H2: VI <sub>2</sub> → + VD <sub>1</sub> (S)  H3: VD <sub>1</sub> → + VD <sub>2</sub> (S)
Rani Mariam. 2009	Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	VD: Kinerja Karyawan VI <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan VI <sub>2</sub> : Budaya Organisasi VM <sub>e</sub> : Kepuasan Kerja Karyawan	H1: VI <sub>1</sub> → + VM <sub>e</sub> (S)  H2: VI <sub>2</sub> → + VM <sub>e</sub> (S)  H3: VI <sub>1</sub> → + VD (S)  H4: VI <sub>2</sub> → + VD (S)

Penulis, Tahun	Sampel	Variabel	Hasil
			H5: VM <sub>e</sub> → +VD (S)

### C. Hipotesis

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan berarti sebuah kemampuan mengarahkan, menggerakkan, dan mempengaruhi suatu tindakan pada seseorang atau kelompok untuk tujuan tertentu. Dalam upaya tersebut, seorang pemimpin akan menerapkan gaya yang berbeda-beda. Stoner et. al (1996) gaya kepemimpinan (leadership styles) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya. Dari pengertian tersebut dapat dinyatakan bahwa hal yang dilakukan pimpinan memiliki pengaruh terhadap bawahannya, yang bisa saja membangkitkan kegairahan kerja dan semangat bahkan sebaliknya. Penelitian Harris, dkk (2000) membuktikan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik mampu memotivasi karyawan dalam bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih berusaha dalam mencapai target yang diharapkan dalam perusahaan, hal inilah yang akan berdampak pada kinerja karyawan.

Syamsuddin (2006) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bawahan dan pertumbuhan usaha.

Sedangkan Thoyib (2005) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan, strategi organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nurjanah (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

***H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah di Kota Yogyakarta***

## **2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2000) salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Hal ini terbukti dari penelitian Zunaidah (2010) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dhermawan, dkk (2012) juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemudian Nurcahyani dan Adnyani (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adanya kompensasi yang setimpal bukan saja dapat memengaruhi kondisi material parakaryawan, juga akan menentramkan batin karyawan tersebut untuk bekerja lebih tekun dan lebih inisiatif. Jadi apabila pemberian kompensasi tidak memadai, tentunya akan meresahkan karyawan dan

menurunkan gairah kerja, sehingga prestasi karyawan akan merosot. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: *Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah di Kota Yogyakarta***

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama dalam lembaga atau organisasi sehingga dapat mempermudah kesepakatan untuk kepentingan perorangan. Keutamaan pada budaya organisasi yang merupakan arah dan pengendali dalam membentuk perilaku dan sikap manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Deal dan Kennedy (1982) dalam penelitiannya membuktikan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepercayaan diri, kinerja, produktivitas, perilaku etis, dan komitmen. Pendapat lain tentang budaya organisasi dengan kinerja dikemukakan oleh Wibowo (2016) yaitu budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam menentukan sebuah organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah (2008) pada Pegawai Negeri Sipil di Biro Departemen Pertanian menemukan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan adanya budaya organisasi yang baik. Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Sudarmadi (2007) bahwa variabel

budaya organisasi berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan di bagian Administratif Universitas Semarang. Kemudian Karim (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Mataram Surya Visi sinema. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

***H<sub>3</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah di Kota Yogyakarta***

#### **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja**

Hal yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin ialah gaya kepemimpinan. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja guna mencapai sasaran dan tujuan (Handoko, 2011). Menurut Wicaksono (2014) gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dilakukan dengan mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin dalam hal yang dipimpinya pasti memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi serta situasi karyawan yang dipimpinya.

Menurut Indrayanto et al.(2012) gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk berkomitmen, terlibat dan memiliki tujuan serta visi bagi organisasi mampu mendorong pengikut menjadi inovatif di dalam memecahkan masalah organisasi, dan mendukung pengikut untuk memiliki

kompetensi dalam kepemimpinan melalui pembinaan dan pengawasan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan dinilai mampu memotivasi semangat kerja para pengikutnya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan memang hal yang penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin didalam memimpin. Dari uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah di Kota Yogyakarta**

## **5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja**

Hasibuan (1995), mengatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penelitian Astuti (2010), mengungkapkan bahwa pengelolaan kompensasi yang baik atau dilaksanakan sebagaimana mestinya dalam jangka panjang akan mampu menjadi alat yang efektif bagi semangat kerja karyawan (motivasi). Kemudian Juliningrum (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, penghargaan dalam organisasi perlu ditingkatkan lagi agar pegawai merasa hasil kerjanya yang baik dihargai oleh perusahaan.

Setiap orang yang melakukan pekerjaan, biasanya memiliki suatu tujuan tertentu, begitu juga dengan karyawan. Karyawan yang bekerja pada umumnya akan mengharapkan kontra prestasi yang berwujud upah ataupun gaji. Oleh

karena itu dalam mengharapkan karyawan bekerja lebih baik, harus ada faktor-faktor pendukung, terutama besar kecilnya upah. Hal inilah yang bisa memacu semangat dan memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Makaberdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

***H<sub>5</sub>: Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah di Kota Yogyakarta***

## **6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Yang menjadi konsep penting didalam suatu organisasi ialah budaya organisasi, semua organisasi tentunya memiliki budaya yang menjadi identitas tentang bagaimana karakter organisasi tersebut. Wibowon (2016) Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan organisasi. Penelitian Oluseyi dan Hammed (2009) menunjukkan bahwa secara empiris budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Julianingrum (2014) dalam penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan motivasi kerja. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

***H<sub>6</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah di Kota Yogyakarta***

## **7. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Amstrong (1994), hubungan kinerja karyawan dan motivasi adalah positif, hal ini dikarenakan karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Artinya, semakin tinggi motivasi yang dirasakan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Doyle dan Wong (1998) mengemukakan tentang kaitan antara kinerja dan motivasi berprestasi. Doyle dan Wong menyebutkan bahwa kesuksesan suatu bisnis tidak terlepas dari besarnya motivasi yang muncul dalam pribadi karyawan. Dalam penelitian Luhans et al (2006: 297), menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik di Amerika Serikat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan Rusia. Kemudian I Wayan Juniantara (2015) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi simpan pinjam. Eva Kris Diana (2009) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemudian Juliningrum (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PTIIK UB. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

***H<sub>7</sub>: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah di Kota Yogyakarta***

## **8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan. Thoha (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dewi (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maryam (2009) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kinerja yang baik yang bisa memacu semangat kerja karyawannya dengan motivasi. Berdasarkan uraian diatas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

***H<sub>8</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah di Kota Yogyakarta melalui motivasi kerja***

## **9. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Kompensasi dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada pegawai untuk sumbangan dari kinerja mereka terhadap perusahaan atau lembaga. Zunaidah (2010) menunjukkan hasil penelitian bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Dalam penelitian Sahari (2009) yang berjudul pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai perusahaan rodeo lawang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sudarsono (2008) menyimpulkan bahwa kompensasi finansial yang terdiri dari gaji, honor, dan insentif secara parsial mempunyai pengaruh sebesar 30,13% terhadap motivasi intrinsik. Pemberian kompensasi baik berupa bonus, upah, gaji dan sebagainya bisa menjadi faktor motivasi bagi karyawan yang akan mempengaruhi semangat kerja dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat disebabkan karena adanya bentuk penghargaan berupa bonus atau kompensasi tersebut sehingga karyawan merasa dihargai atas hasil kerja yang telah dilakukannya selama periode kerja. Dari uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

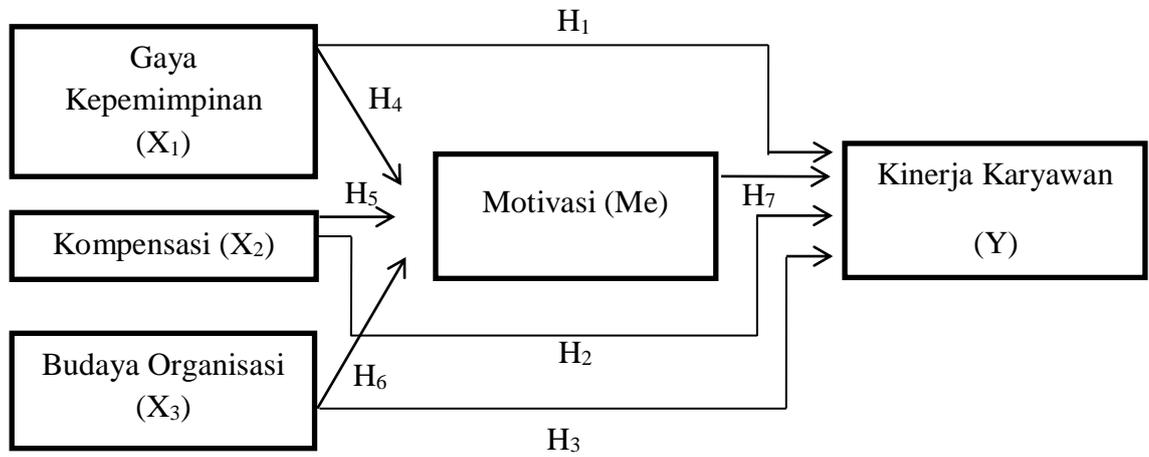
***H<sub>9</sub>: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah di Kota Yogyakarta melalui motivasi kerja***

## **10. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

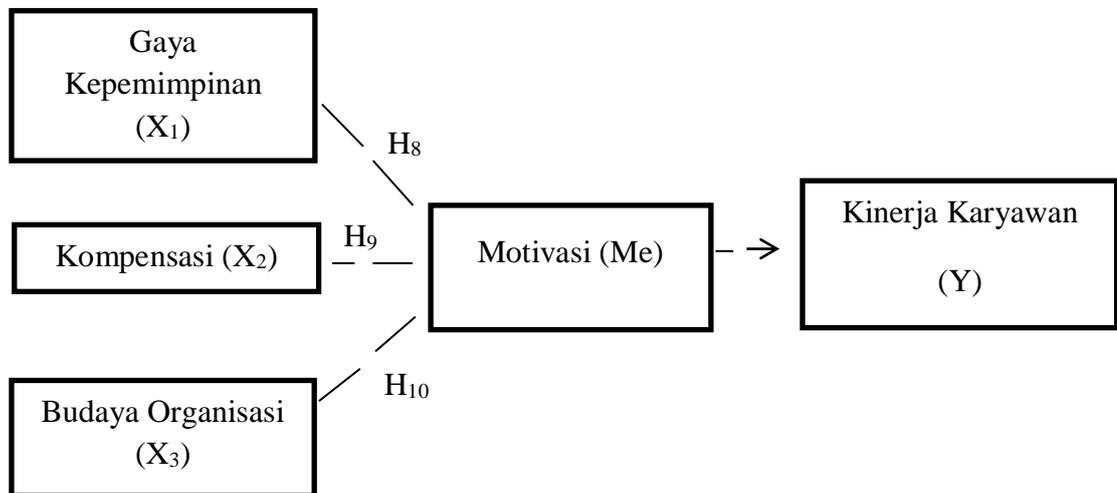
Hasil penelitian Juliningrum (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu pemahaman dan kesepakatan bersama dalam organisasi sehingga mempermudah untuk memperoleh kesepakatan yang baik untuk kepentingan perindividu. Hofstede (1986) menyebutkan budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Dengan adanya motivasi yang terbentuk, baik dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun dari lingkungan, dapat menjadikan diri pegawai terus bersemangat, antusias dan tidak gampang menyerah dalam bekerja. Berdasarkan penelitian dan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

***H<sub>10</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Keuangan Syariah di Kota Yogyakarta melalui motivasi kerja***

#### D. Model Penelitian



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian 1**



**Gambar 2.2**  
**Model Penelitian 2**